

平成23年3月期第2四半期決算
(平成22年4月1日～平成22年9月30日)

決算説明会資料

業績

BUSINESS PERFORMANCE

11/03期第2四半期ハイライト

1. 売上高、商品取扱高共に計画を達成

- ・売上高 10,243百万円(前年同期比53.8%増)
- ・商品取扱高 23,375百万円(前年同期比67.7%増)

2. 営業利益率は第1四半期を上回る、過去最高値をマーク

- ・第2四半期会計期間 営業利益率 25.1%(前年同期19.0%)
- ・第2四半期累計期間 営業利益 2,468百万円(前年同期比103.9%増)

3. 目標獲得会員数は未達

- ・総会員数 2,442,256人
- ・第2四半期 累計獲得会員数 413,549人
(対 第2四半期累計目標獲得会員数 ▲128,999人)

4. 新規ショップオープンラッシュ

- ・新規ショップオープン
ストア企画開発事業 5ショップ
ストア運営管理事業 42ショップ(うち テナント化 20ショップ)
計 47ショップ

5. カテゴリ検索機能の強化

- ・様々な切り口でアイテム検索が可能に。
「ZOZOTOWN」に初めて訪れるお客様にもわかりやすく買やすいサイトへ。

6. 人気ブランドの新規EC支援開始

- ・「ROSE BUD」：2010年9月30日(木)

11/03期第2四半期連結業績(累計)の概要

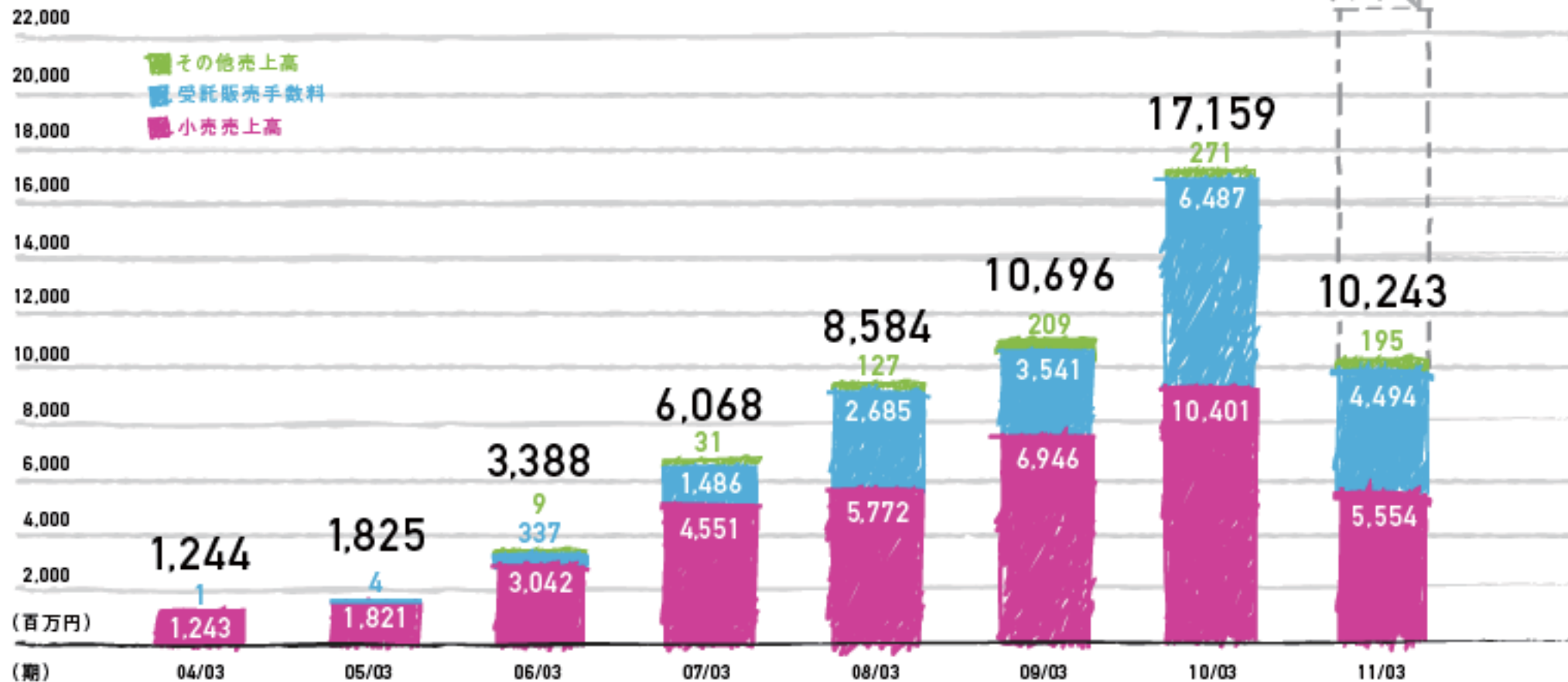
(単位：百万円)

項目	11/03期 第2四半期 実績(累計)	前年同期	前年同期比	11/03期 通期計画	11/03期 進捗率	増減要因
売上高	10,243	6,659	+ 53.8%	23,000	44.5%	・商品取扱高 233.7 億円 (前年同期比 + 67.7%) ・送料無料キャンペーン終了に伴い、 出荷単価が回復
営業利益	2,468	1,210	+ 103.9%	4,600	53.7%	商品取扱高の増加に伴うスケール メリット並びに一部の未執行経費 により販売管理費が抑制され、 営業利益が計画を上回った
経常利益	2,465	1,219	+ 102.1%	4,610	53.5%	—
当期純利益	1,363	698	+ 95.2%	2,580	52.8%	—

売上高の推移

売上高は順調に推移

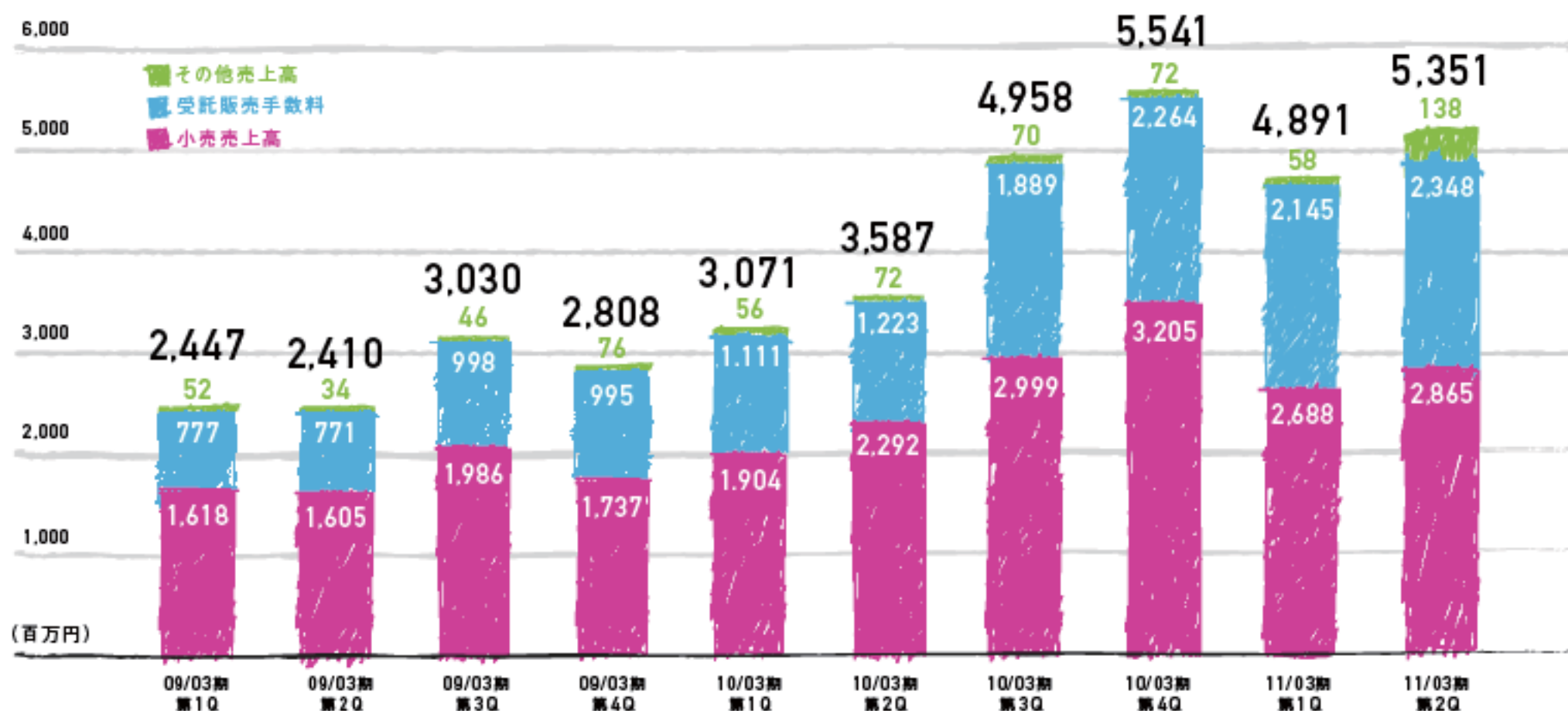
- ・第2四半期累計期間計画を達成 通期連結業績予想対比 44.5%
- ・前年同期比 +53.8%の大幅伸長



売上高の推移（四半期）

10/03期 第4四半期に次ぐ売上高をマーク

・前年同期比 小売売上高 +25.0%、受託販売手数料 +92.0%

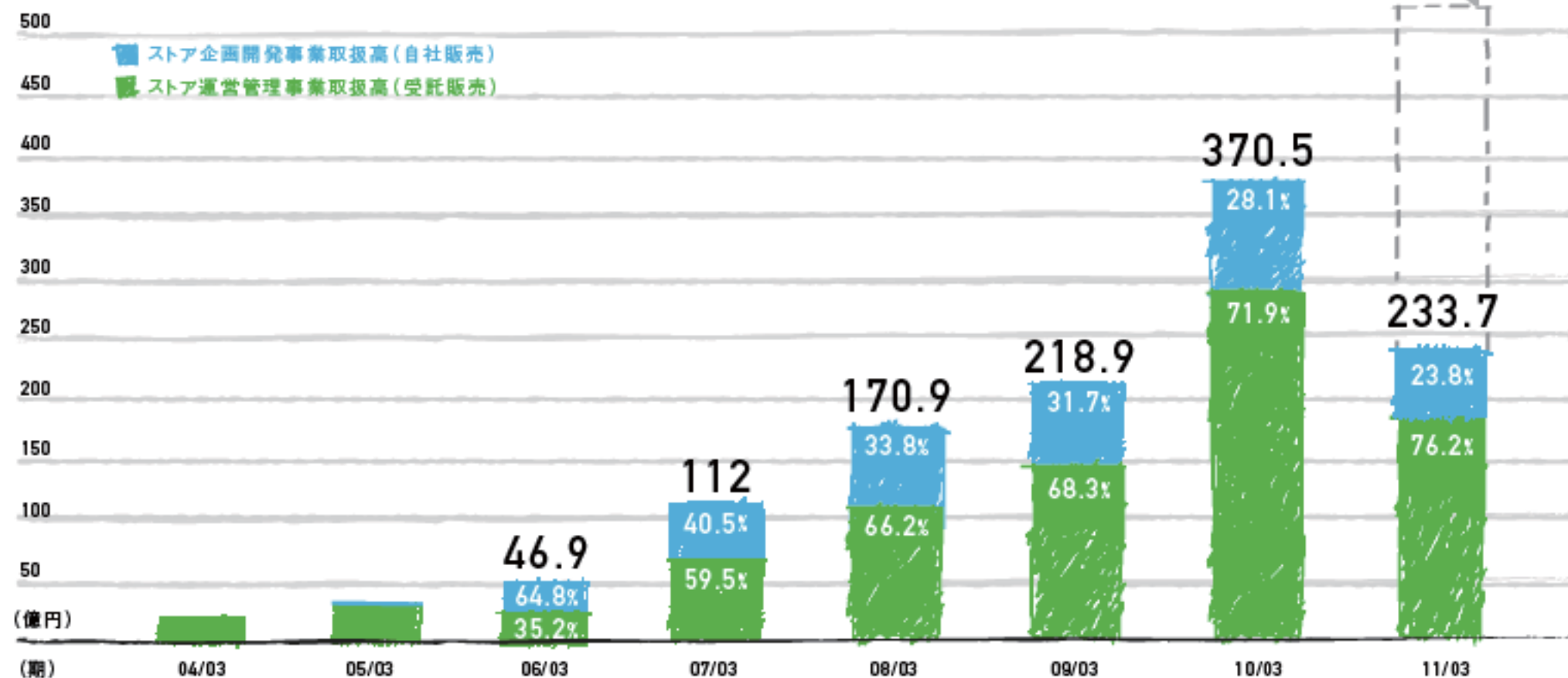


商品取扱高の推移

当11/03期第2四半期累計期間の商品取扱高は233.7億円、受託取扱高は178.2億円

商品取扱高も計画を達成

- ・BtoB分 商品取扱高(受託取扱高に含む) 2Q累計 16.2億円(前年同期3.1億円)
- ・当期新規出店合計取扱高 2Q累計 4.5億円、商品取扱高に占める割合：2.1%(BtoBを除く)

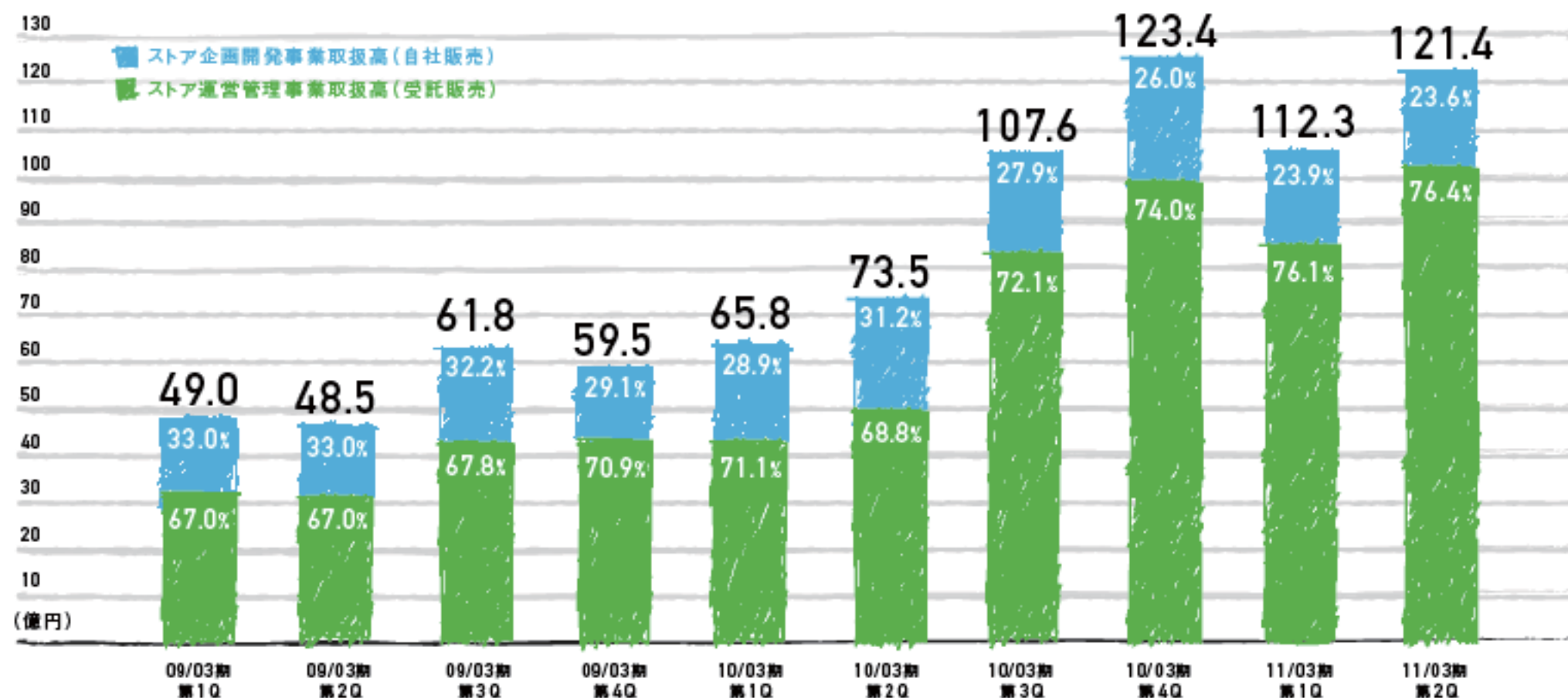


商品取扱高の推移（四半期毎）

当11/03期第2四半期会計期間の商品取扱高は121.4億円、受託取扱高は92.7億円

10/03期 第4四半期に次ぐ商品取扱高をマーク

・前年同期比 +47.8億円(+65.0%)



販売管理費の内訳

(単位：百万円)

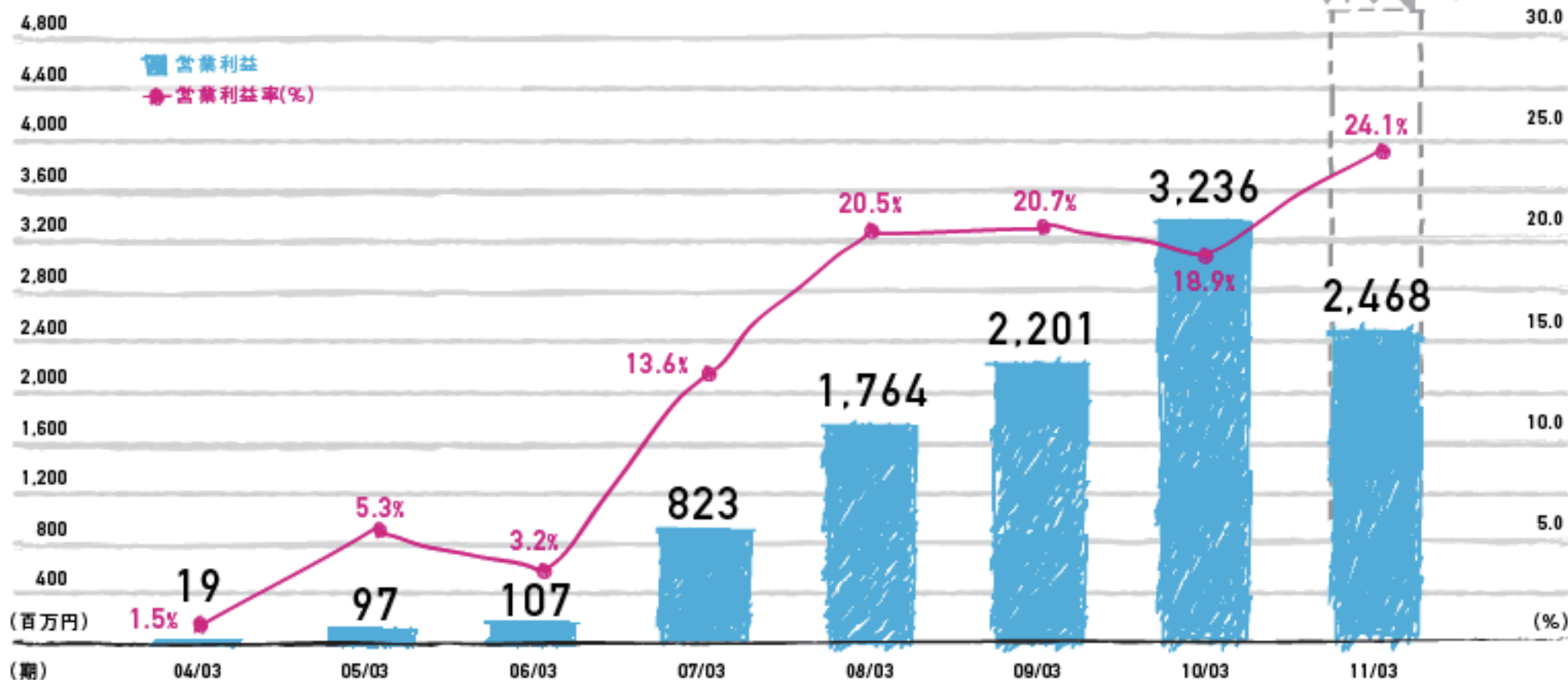
項目	11/03期第2四半期 累計期間		前年同期		前年同期比 (対売上高比率)	11/03期第2四半期 会計期間		11/03期第1四半期 会計期間		対11/03期第1四半期比	
	金額	対売上高比	金額	対売上高比		金額	対売上高比	金額	対売上高比	対売上高比	増減要因
販売管理費合計	4,147	40.5%	2,749	41.3%	▲0.8%	2,274	42.5%	1,872	38.3%	4.2%	広告宣伝費の増加に伴い 販管比率は上昇
人件費	604	5.9%	519	7.8%	▲1.9%	315	5.9%	289	5.9%	0%	
荷造運賃	598	5.8%	401	6.0%	▲0.2%	315	5.9%	282	5.8%	0.1%	
代金回収手数料	496	4.8%	299	4.5%	0.3%	257	4.8%	238	4.9%	▲0.1%	
広告宣伝費	649	6.3%	304	4.6%	1.7%	465	8.7%	184	3.8%	4.9%	積極的なTVCM等の実施に よるもの
業務委託手数料	195	1.9%	140	2.1%	▲0.2%	97	1.8%	98	2.0%	▲0.2%	経費の一部未執行によるもの
その他	1,603	15.6%	1,084	16.3%	▲0.7%	823	15.4%	779	15.9%	▲0.5%	経費の一部未執行並びに スケールメリットによる 販売管理費の抑制

営業利益・営業利益率の推移

営業利益率は過去最高値をマーク

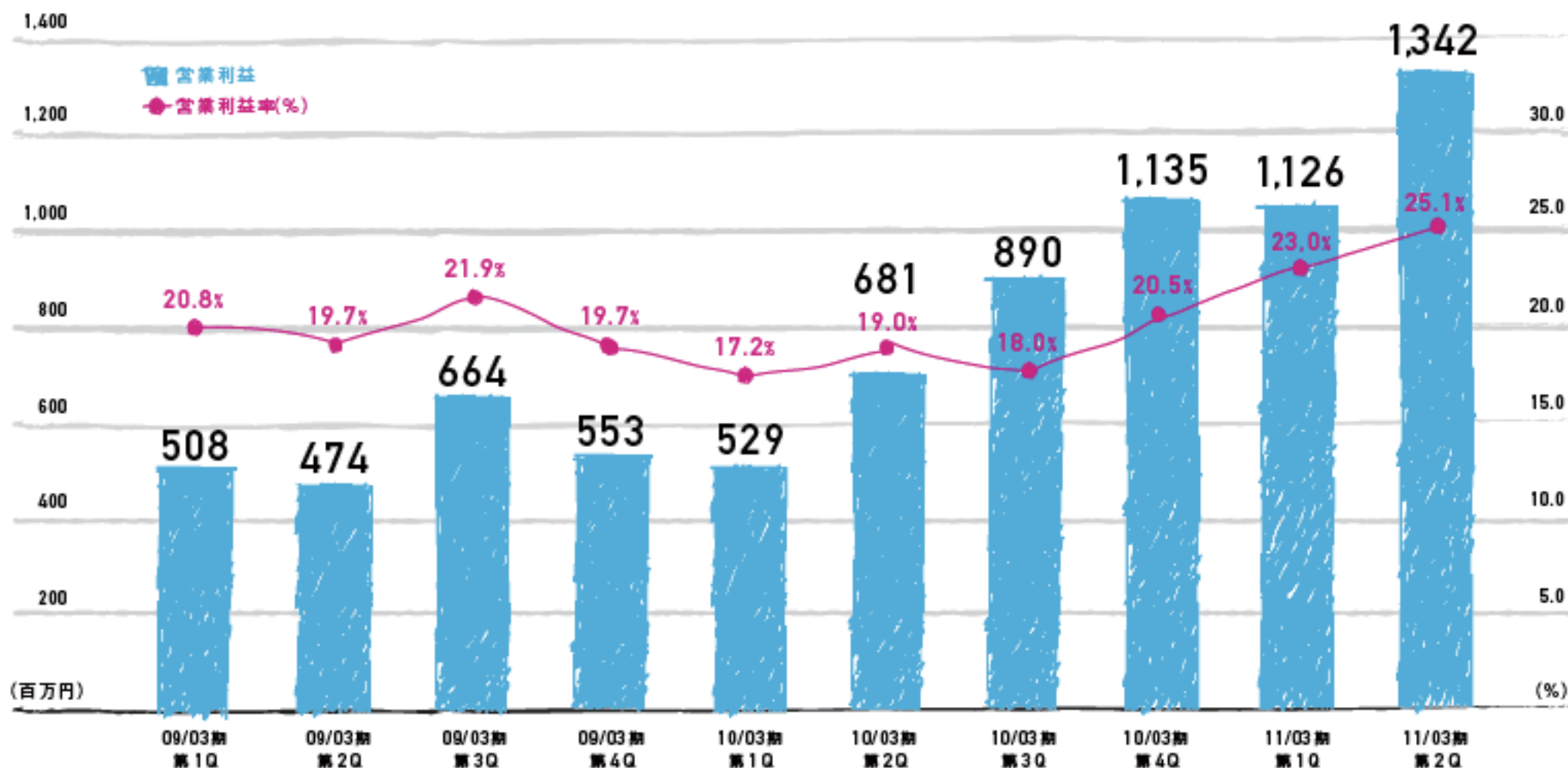
・前年同期比 +103.9%

4,600



営業利益・営業利益率の推移（四半期）

第2四半期会計期間の営業利益並びに営業利益率も過去最高値を達成



キャッシュフローの推移

(単位：百万円)

項目	11/03期 第2四半期 累計期間	前年同期	前年同期比	増減要因
営業活動による キャッシュフロー	1,323	597	726	四半期純利益の増加及び 法人税等の支払による減少
投資活動による キャッシュフロー	▲221	▲91	▲130	関係会社(株式会社クラウンジュエル) 株式の取得
財務活動による キャッシュフロー	▲462	▲308	▲154	配当金の支払 (1株あたり配当金1,270円)
現金及び現金同等物の 期末残高	7,792	5,310	2,482	—

ファクトデータ分析

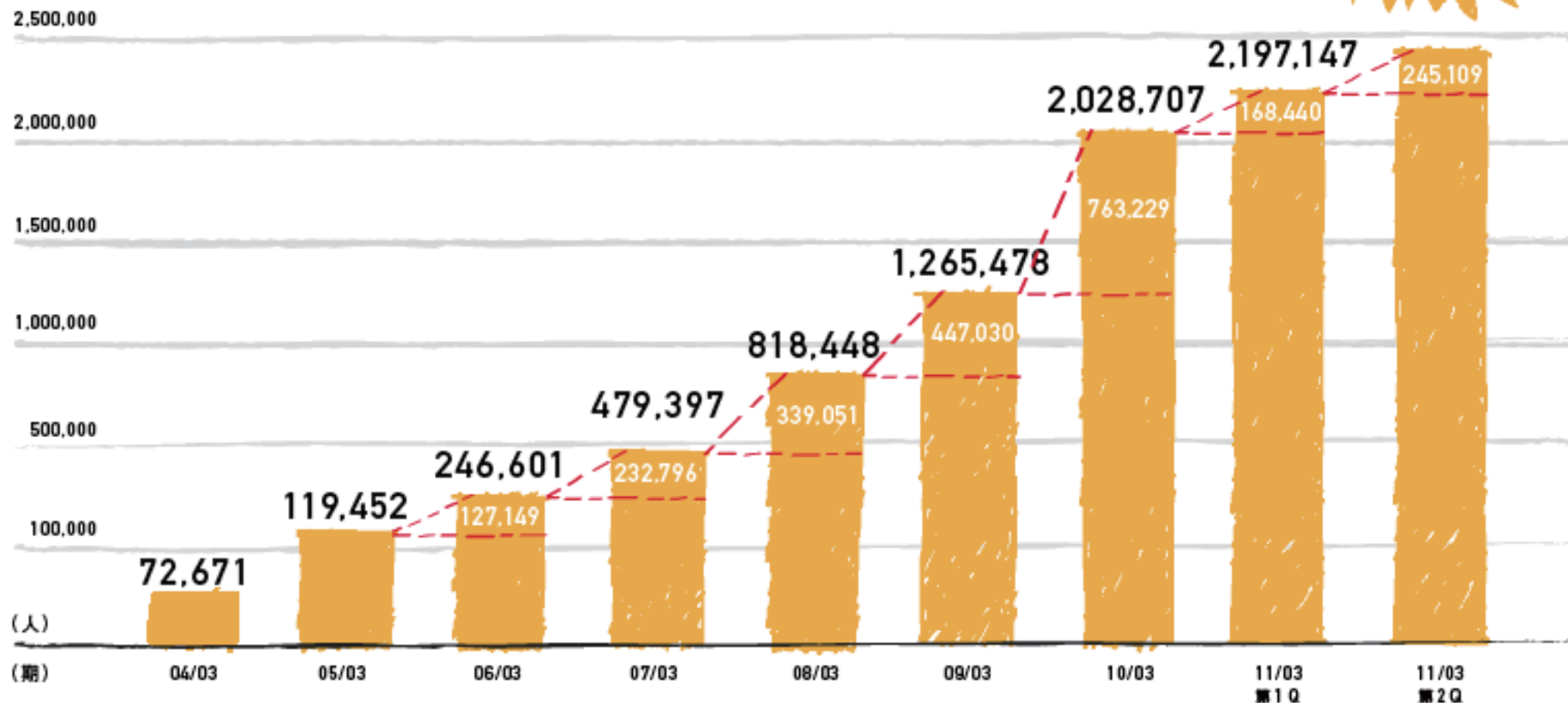
FACT DATE ANALYSIS

会員数の推移

総会員数は順調に推移するも、引き続き第2四半期目標獲得会員数は未達

- ・対 第2四半期累計目標獲得会員数 ▲128,999人
- ・前年同期比 +60.7%

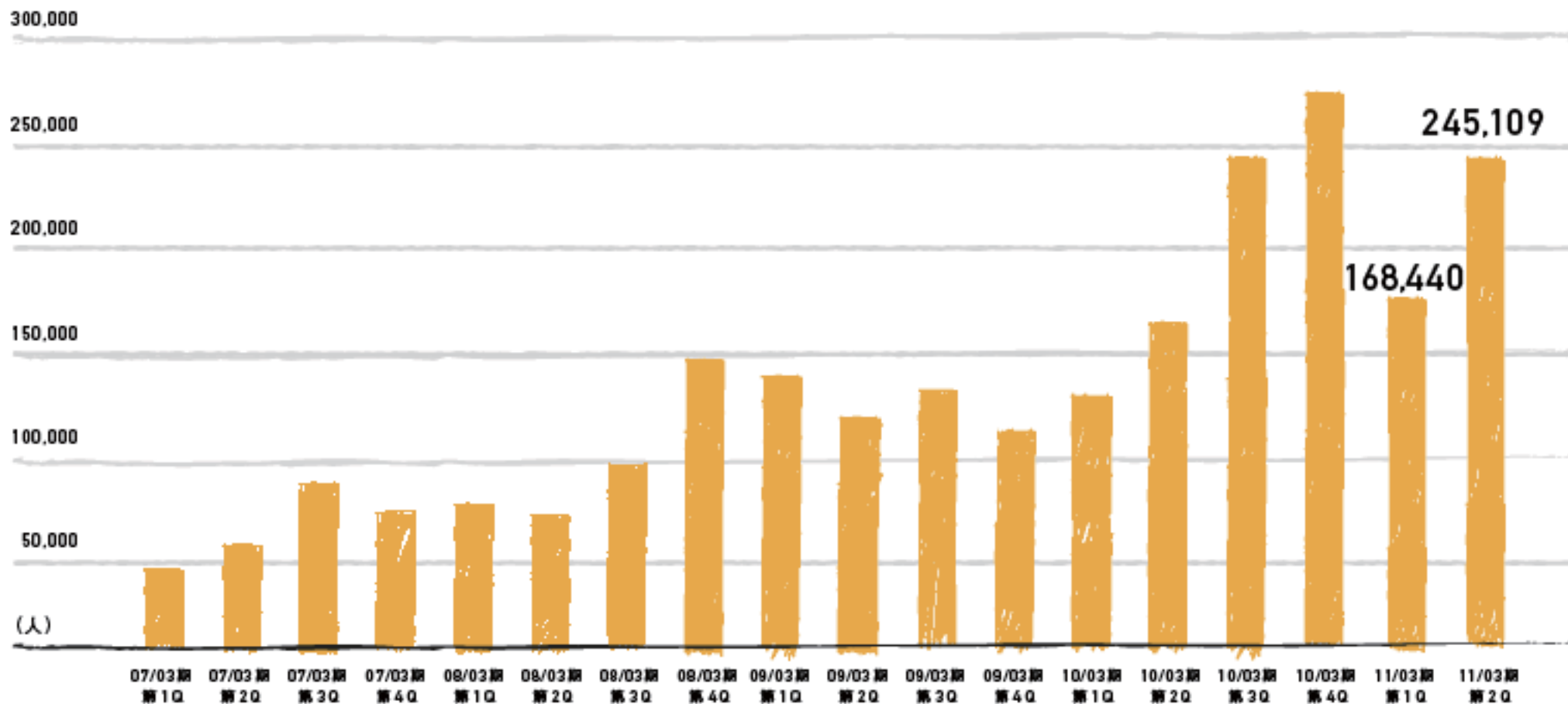
2,442,256



四半期毎の新規獲得会員数

新規獲得会員数は前年4Qに次ぐ獲得数をマーク

- ・新規獲得会員数 前年同期比 +77.2%
- ・全国へのTVCM展開開始により、ZOZOの認知度向上、新規会員の獲得へ。

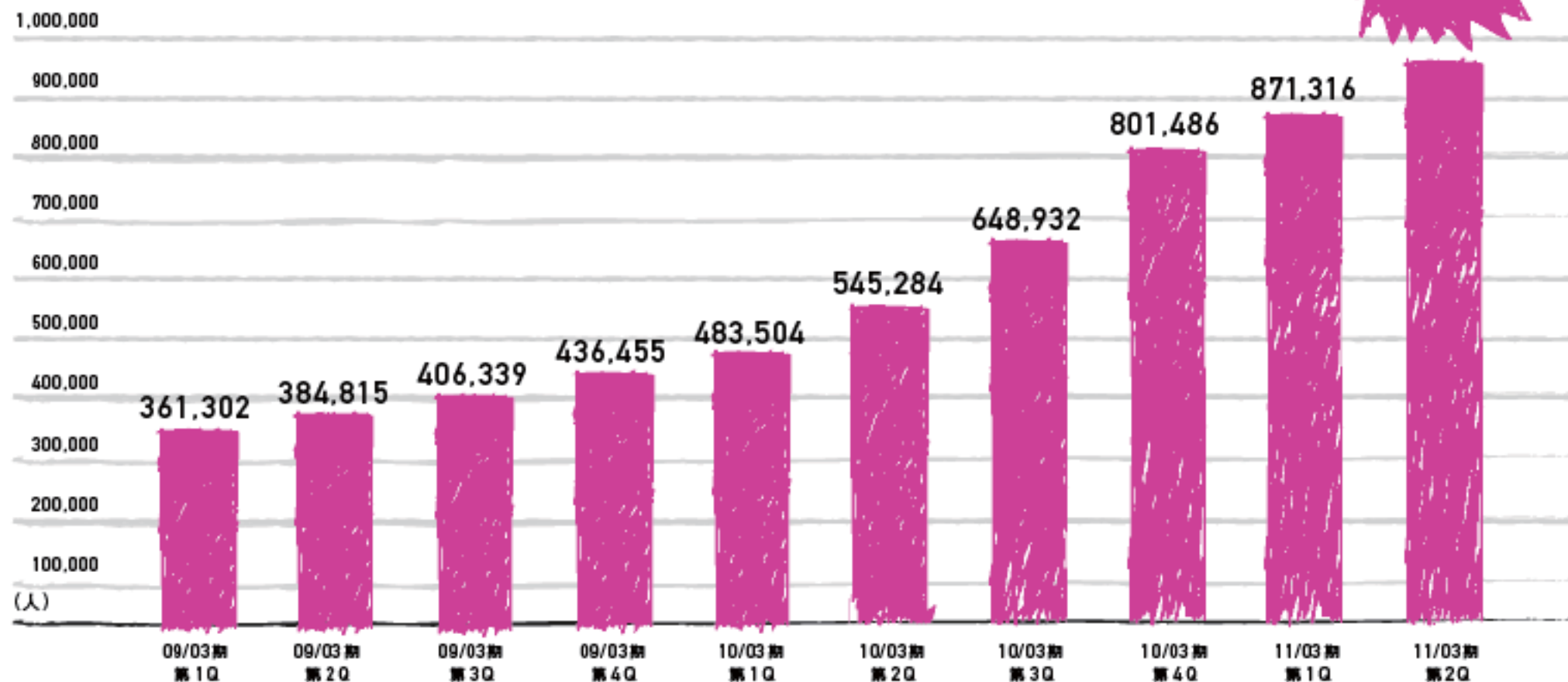


アクティブ会員数

アクティブ会員=過去1年以内に1回以上購入した会員

アクティブ会員数も順調に増加

- ・前年同期比 +428,701人
(前四半期比 +102,669人)

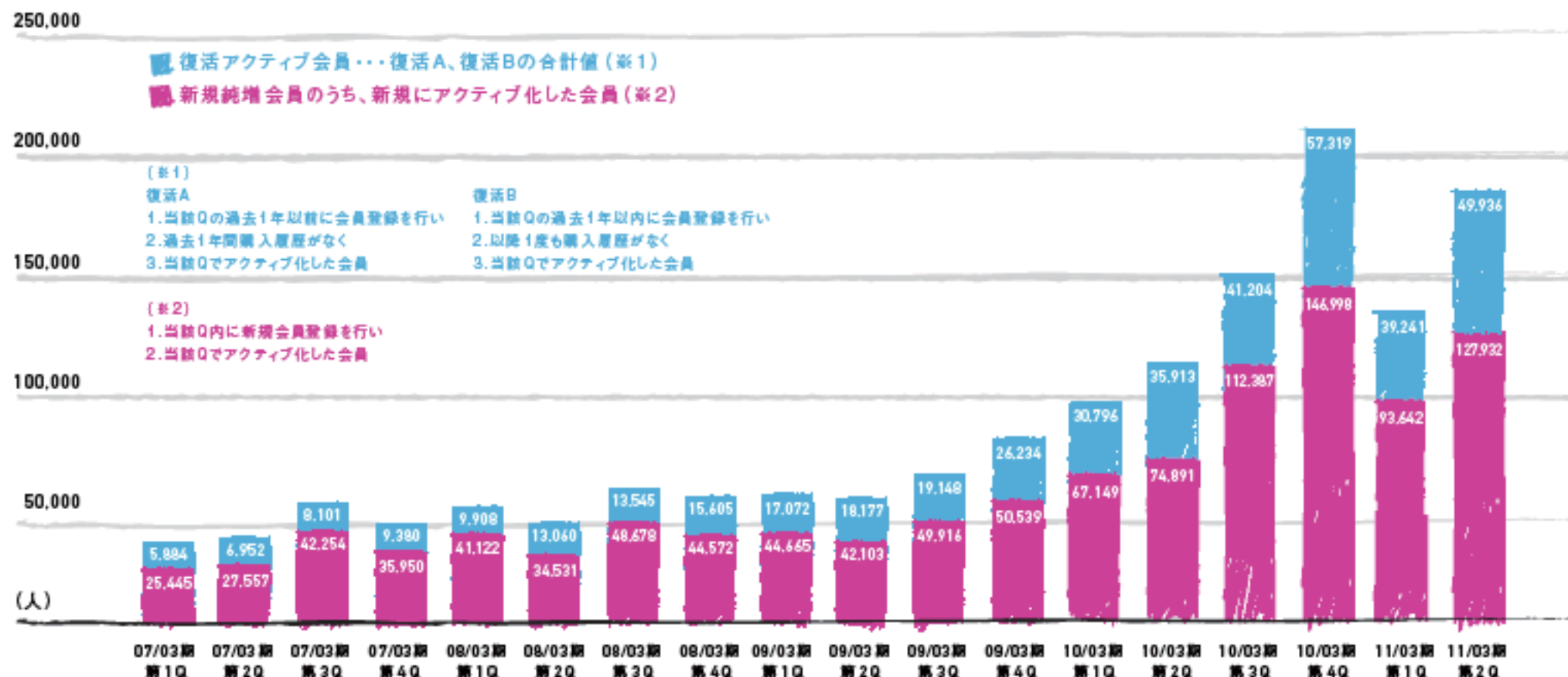


四半期毎の新規及び復活アクティブ会員数

アクティブ会員=過去1年以内に1回以上購入した会員

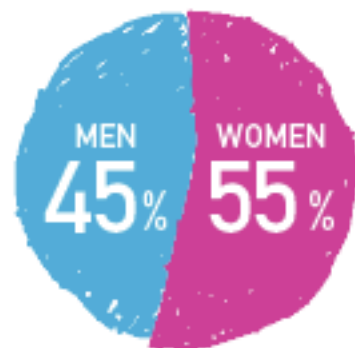
新規アクティブ会員は引き続き高水準をマーク

- ・第2四半期に獲得した新規会員のうち、52.2%がアクティブ会員化
- ・前年4Qに続く復活アクティブ会員数をマーク

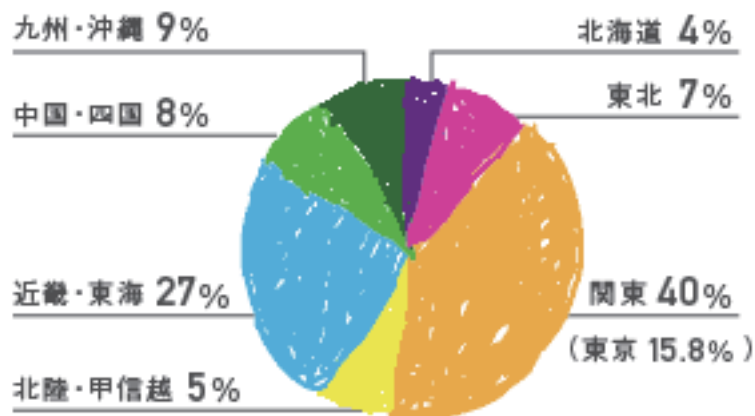


会員属性 (10年9月末時点)

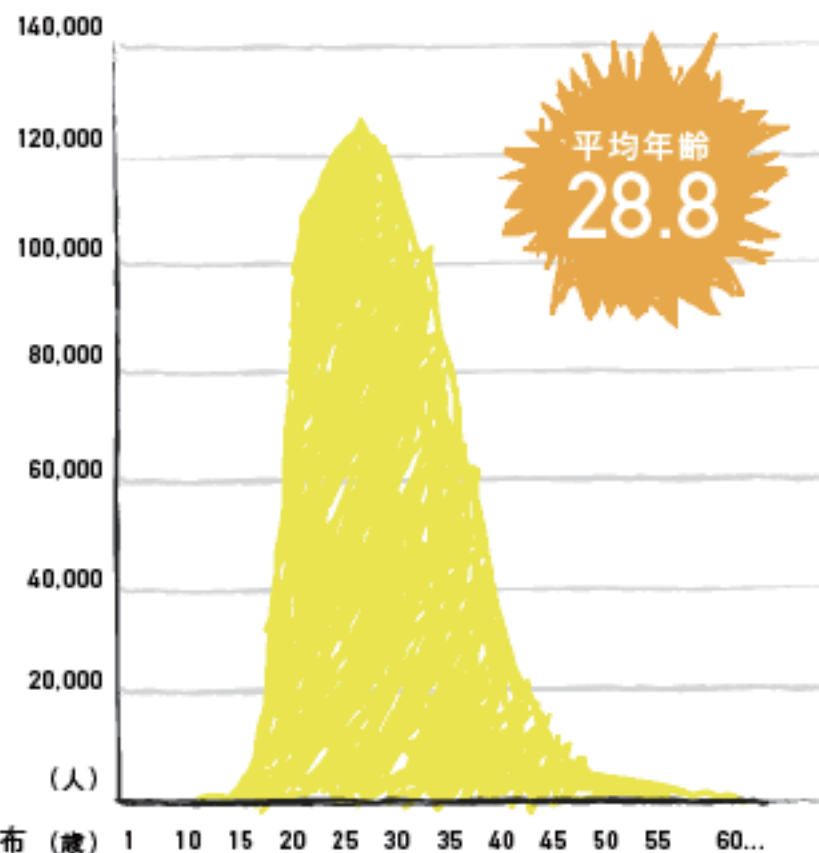
会員属性はこれまでと大きな変化はなし



男女比



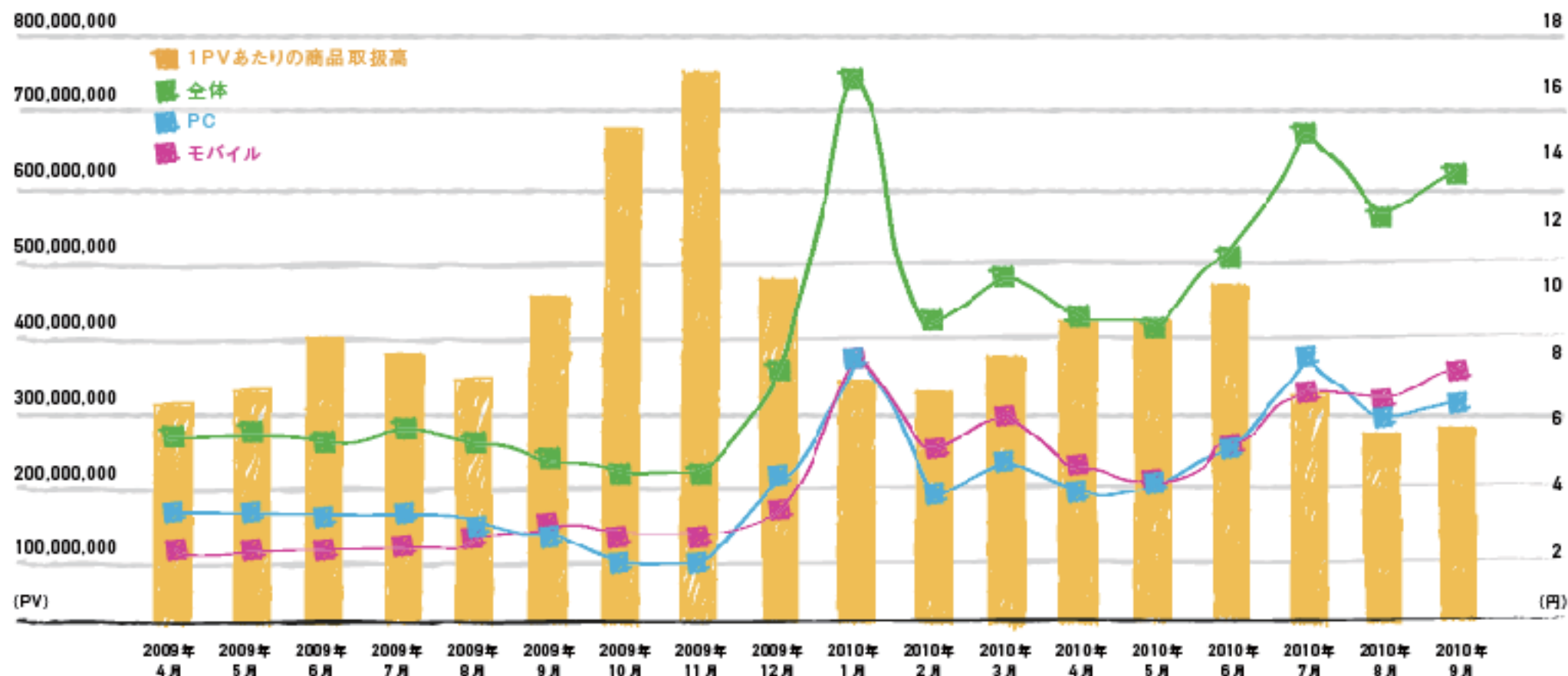
地域分布



年齢分布 (歳) 1 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60...

PV数（全体）

夏季セール、TVCM等の施策に伴い、PV数が上昇。前年同期比で2倍以上のPV数をマーク。

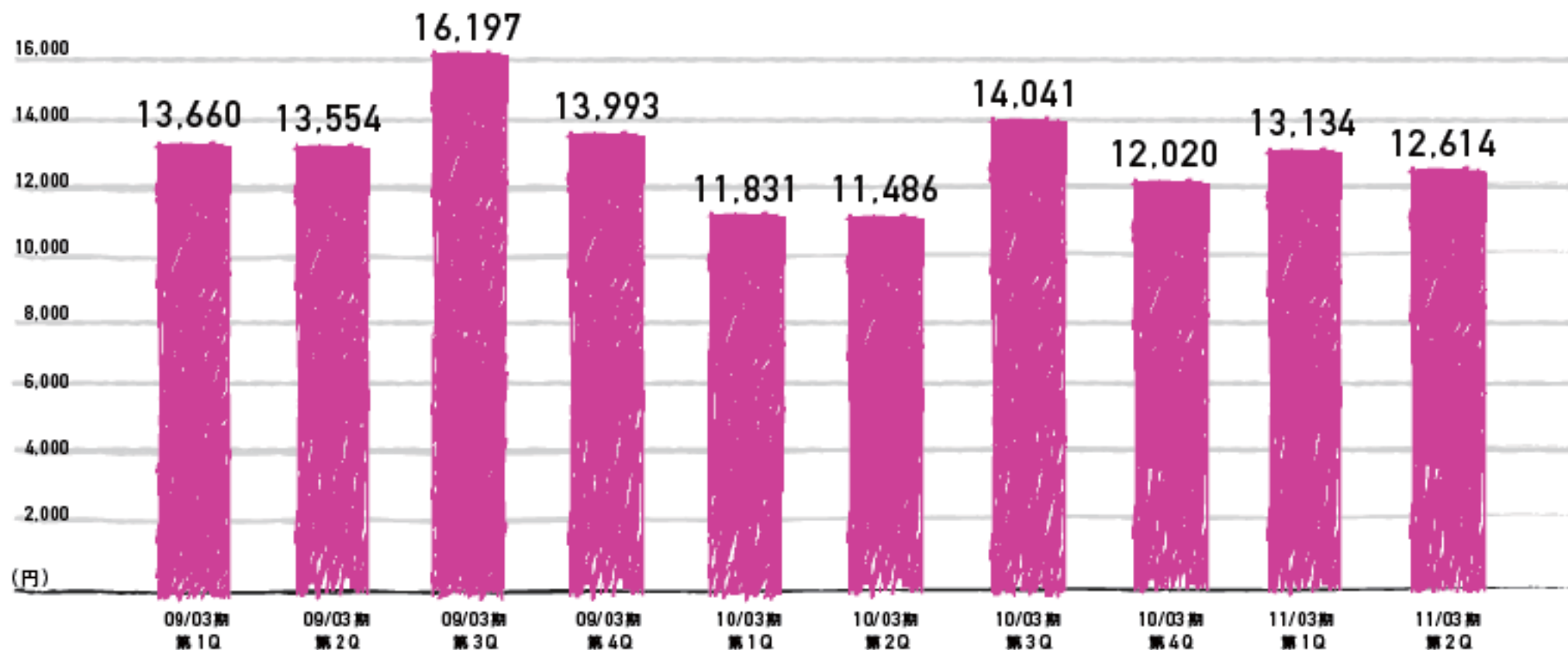


平均出荷単価の推移

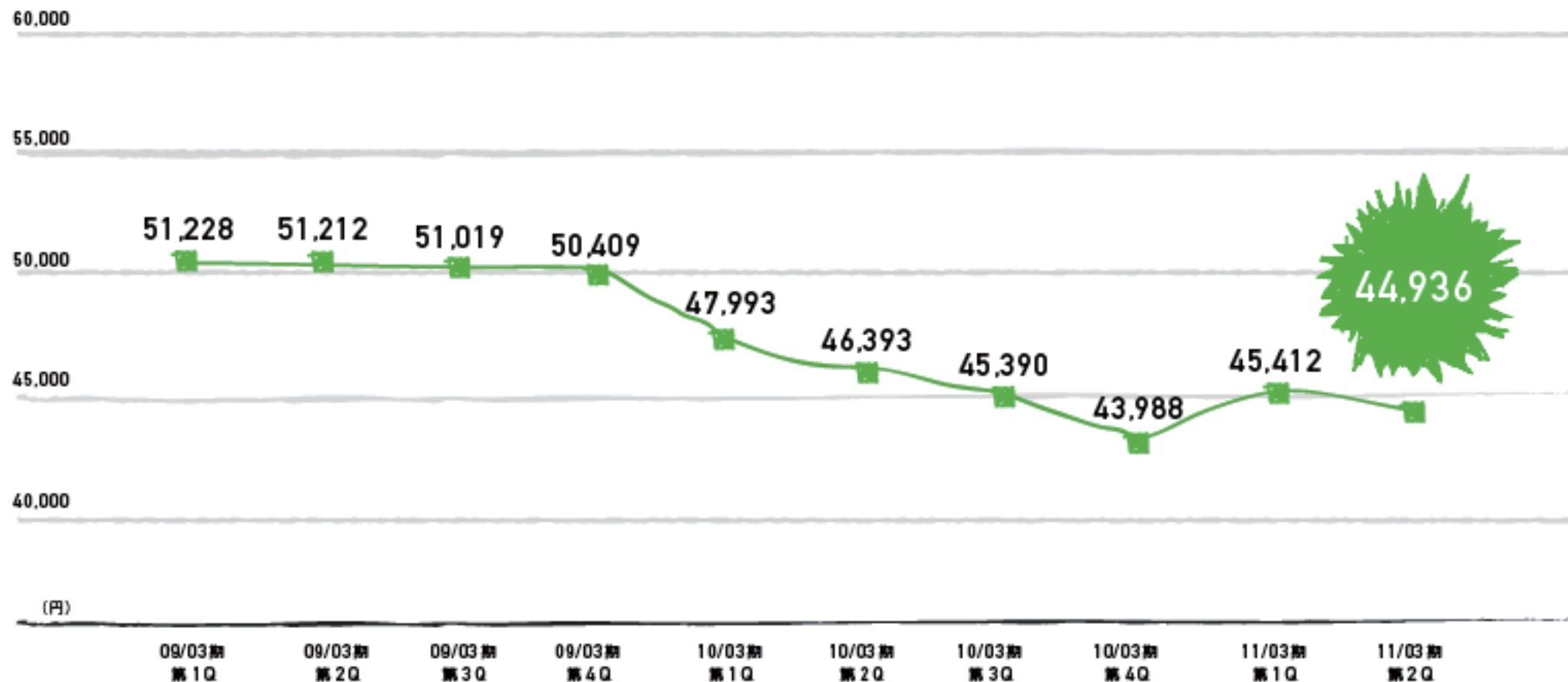
平均出荷単価は四半期の EC 事業の商品取扱高を同期間の出荷数で除すことにより算出

平均出荷単価は回復傾向

- ・送料無料キャンペーン終了に伴い、平均出荷単価は回復。1万円未満の購入比率も減少。
- ・平均出荷単価 11/03期第2Q 12,614円(前年同期比 +9.8%)
- ・1万円未満の購入比率 11/03期第2Q 45.5%、(10/03期第2Q 55.7%)
- ・商品単価 11/03期第2Q 6,627円、(10/03期第2Q 7,574円)



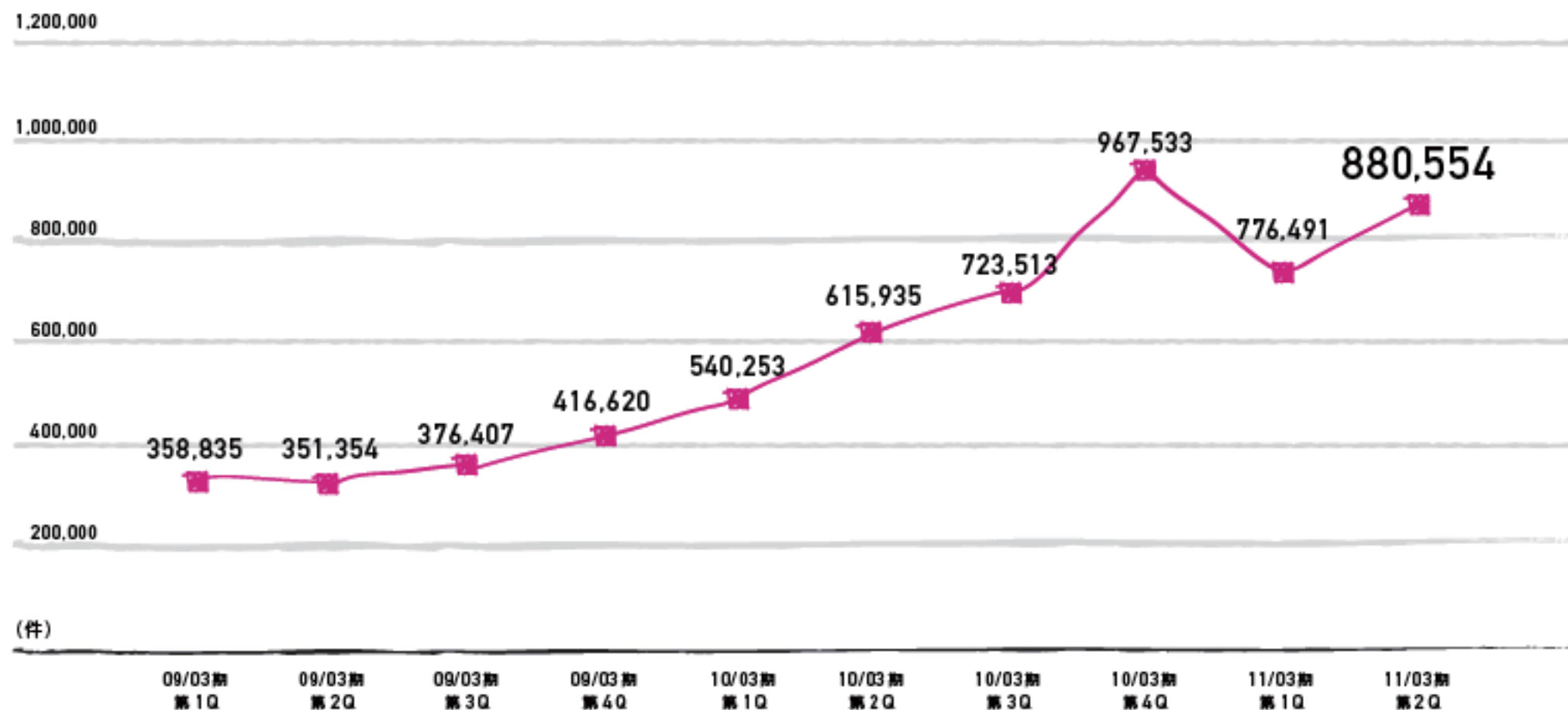
アクティブ会員1人あたりの年間購入金額



出荷件数推移

夏期セール等により出荷件数も順調に推移

・前年同期比 +43.0%



会員別目標商品取扱高進捗

新規会員 184 億円

既存会員	第2四半期累計		計画対比
	計画	実績	
新規会員獲得数(人)	542,548	413,549	▲128,999
アクティブ会員数(人)※	260,614	237,015	▲23,599
アクティブ率(%)	48.0%	57.3%	9.3%
1人当たりの購入金額(円)	20,256	19,422	▲834
購入金額合計(百万円)	5,279	4,603	▲676

年間計画算出根拠はP.35参照

新規会員獲得

・2Q累計での新規会員獲得数は計画未達成

アクティブ率

・予定より高い水準で推移

購入金額

・新規会員の2Q累計購入金額は計画未達成

既存会員 335 億円

既存会員	第2四半期累計		計画対比
	計画	実績	
10/03期末時点の会員数(退会者含む)(人)	2,081,975	2,081,975	-
アクティブ会員数(人)※	427,732	424,968	▲2,764
アクティブ率(%)	20.5%	20.4%	▲0.1%
1人当たりの購入金額(円)	36,232	39,302	3,070
購入金額合計(百万円)	15,497	16,702	1,205

年間計画算出根拠はP.34参照

※アクティブ会員数の定義:2011/3期の購入ユニークユーザー数(退会者含む)

アクティブ率

・ほぼ予定通り順調に推移

購入金額

・送料無料キャンペーン終了による出荷単価の上昇に伴い、1人当たり購入金額が上昇。

・既存会員の2Q累計購入金額は予定を大幅に上回って順調に推移。

11/03期 予想

EXPECTATION

11/03期第3四半期ハイライト予想

1. ヤフー株式会社との業務提携

- ・ファッション製品データベースに関する事業
- ・ECショッピングサイトの連携に関する事業

2. ZOZORESORT サイトリニューアル

- ・リニューアル予定日: 11月24日(水)

3. ZOZOOUTLET オープン

- ・オープン予定日: 11月24日(水)

4. 新規ショップ続々オープン予定

- ・ストア企画開発事業 4ショップ
- ・ストア運営管理事業 13ショップ オープン予定

5. ZOZOVILLAに「FENDI」がオープン

6. BtoB事業 メーカー自社EC支援 4ショップオープン予定

- 「PAL CROSET ONLINE STORE」株式会社バル
- 「MELROSE ONLINE STORE」株式会社メルローズ
- 「MARGARET HOWELL SHOP ONLINE」株式会社アングローバル
- 「Adam et Ropé ONLINE SHOP」株式会社ジュン

7. CRM部の新設

アクティブ会員の1人あたり年間購入金額5万円を目指し、各種施策を実施。

11/03期通期連結業績予想・配当金

		成長率(%)
売上高	230.0 億円	34.0
営業利益	46.0 億円	42.2
経常利益	46.1 億円	42.0
当期純利益	25.8 億円	38.8
1株当たり当期純利益	7,053.57 円	—
1株当たり配当金(予定)	1,750 円	—

(売上高内訳)

事業部門			成長率(%)
EC事業	ストア企画開発事業(商品売上高)	119.1 億円	14.5
	ストア運営管理事業(受託販売手数料)	※108.8 億円	67.9
その他		2.0 億円	▲23.3
合計		230.0 億円	34.0

※メーカー自社EC支援事業含む

今後の戦略

STRATEGY FOR THE FUTURE

中期ビジョン

当社グループの中期目標

商品取扱高 **1,000** 億円

経常利益 **100** 億円

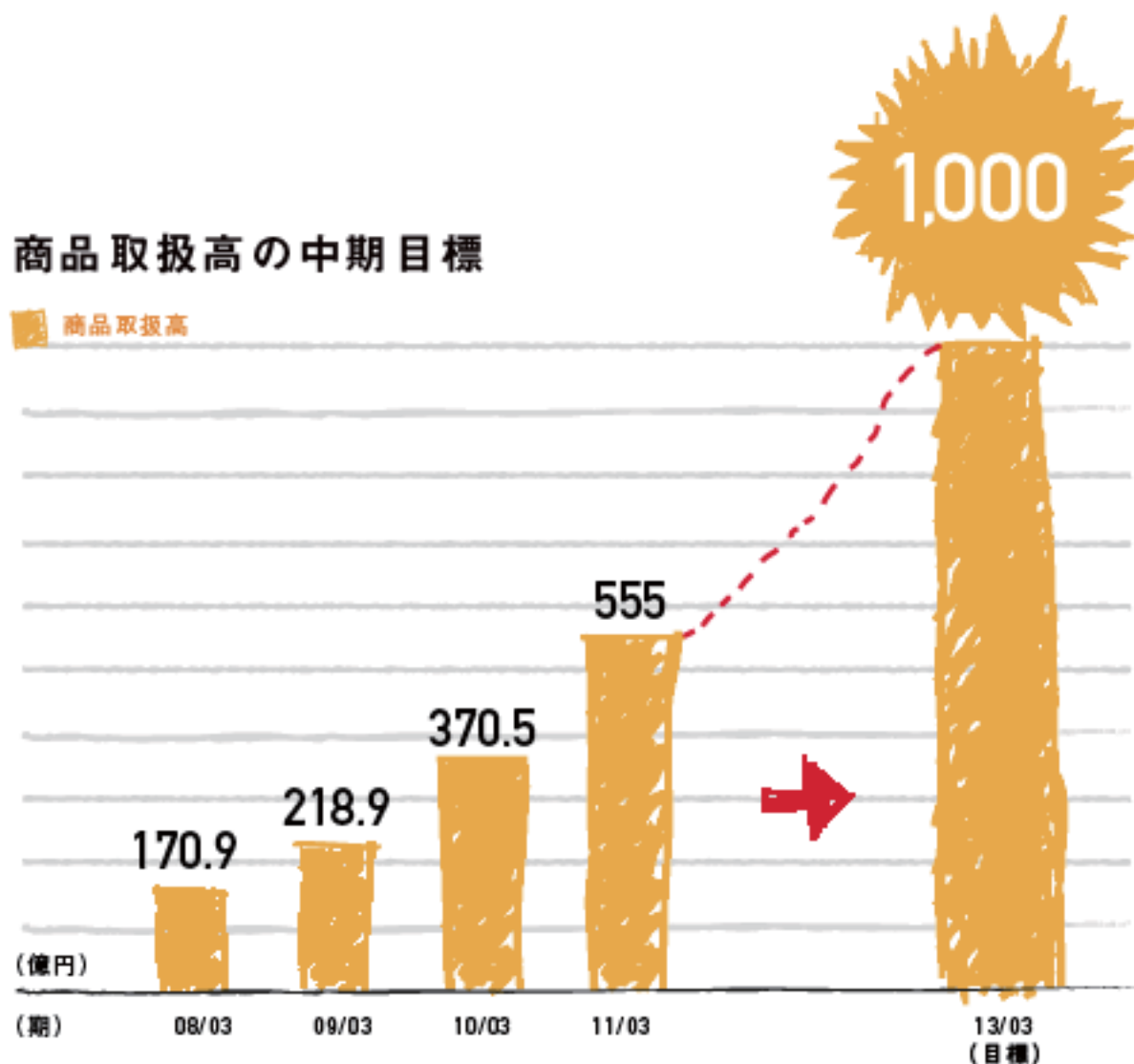
“高感度ファッションEC”
「ZOZORESORT」



“ファッションEC”
「スタートトゥデイ」

商品取扱高の中期目標

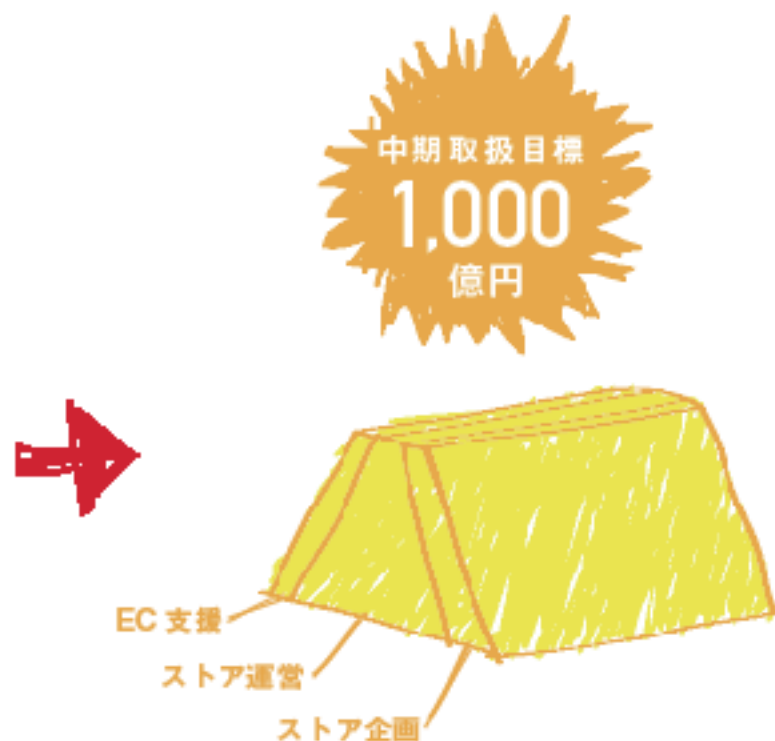
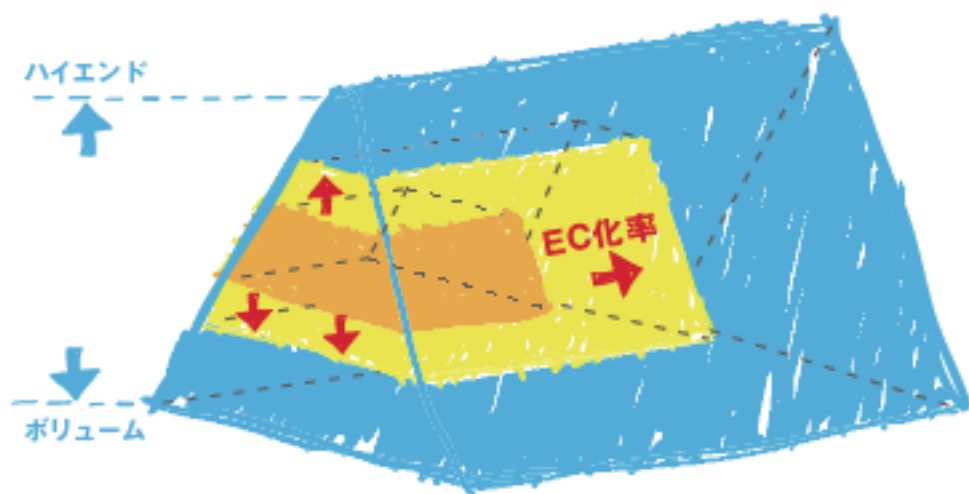
商品取扱高



市場拡大戦略

ファッションEC市場に軸足を置き、ZOZORESORTの拡大を進める一方、
EC支援により様々なファッション領域への展開も加速させる

- アパレル市場全体
- スタートトゥデイ取扱市場(中期目標)
- ZOZO取扱市場(現在)



2011年3月期事業計画

BUSINESS SCHEME AT PERIOD ON March, 2011

2011年3月期事業計画

挑戦の1年「1Day 1Million」を経て新たに見えてきた…

革命の1年

555TM
Revolution

「業界構造革命」
(Industry Revolution)

「消費行動革命」
(Consumer Revolution)

「スタートトゥデイ革命」
(Starttoday Revolution)

ストア運営管理事業

商品取扱高目標：40,900百万円（前年対比 +62.0%）

在庫連動システム 一部稼働開始

- ・第1四半期中に第一号案件実施の方向で検討中
- ・ZOZO内の在庫のみならず、テナント側の倉庫在庫・店舗在庫を連動予定
- ・在庫管理の効率化を図ることで、機会損失の減少を可能とし、需要と供給のアンマッチを改善
- ・ZOZOに在庫がなくても、テナント側のどこかに在庫がある限り、ZOZOのサイト上で販売し続けることが可能

ストア企画開発事業での取扱ブランドを一部テナント化

- ・在庫リスクを減らし、買取のみでは取扱いのなかった品番を拡大することで会員の満足度向上
- ・在庫供給量を増やし、ブランド規模の拡大を狙う

新規領域の開拓

- ・ZOZOVILLAへのテナント出店計画
- ・さらなる新規出店による取扱ジャンルの拡大
- ➡ OL系・銀座系・ギャル系など、これまでのZOZOTOWNとは異なるターゲットを狙ったブランドの開拓
- (例)ZOZOの既存SHOPで言うと ➡ OL系…aquagirl、IENAなど 銀座系…MIDWEST、ESTNATIONなど ギャル系…SHEL'TTERなど

ストア企画開発事業

商品取扱高目標：11,000百万円（前年対比 +9.8%）※

※商品販売金額のみで算出

新進気鋭ブランドの育成・発信

- ・エッジの効いたブランドの発掘・育成・発信に注力し、各ブランドの規模を拡大

海外取引の強化

- ・海外取引専属のブロックを新設
- ・前年度オープンしたasos・DOVER STREET MARKETをはじめ、徐々に拡大を行う

MD強化による粗利率の改善

- ・ブランド側とより密なコミュニケーションを図り、予約販売や売れ筋商品の再入荷、再生産、再受注に注力
- ・在庫リスクを抑制し効率的な販売を推進
- ・機動的かつ戦略的にセールを実施することで、粗利維持・拡大

メーカー自社 EC 支援事業

商品取扱高目標：3,600 百万円（前年対比 +154.9%）

前年度実績

受託数 6 社、獲得会員数 125,199 人、アクティブ会員数 65,227 人

- ・会員数、アクティブ会員数は急増。業績も順調に推移し軌道に乗りつつある。
- ・ZOZO全体の会員数、アクティブ会員数にはEC支援事業分は加味していない。

新規出店で、前年実績並みの取扱規模

- ・株式会社シップスの自社ECオープン（6月）
- ・海外大手も含め、幅広いファッション領域での営業を展開中。
- ・現状複数の企業とコンタクトがあり、そのうち致社はかなり確度が高い。

既存支援サイトのサポート強化

- ・EC支援専属のブロックをストア運営管理部内に新設。
- ・ブランド側と密にコミュニケーションをとることで、MD強化をサポート。

会員別目標商品取扱高

ZOZO会員

既存会員 335億円 + 新規獲得会員 184億円 = 519億円
(P.35参照) (P.36参照)



自社EC会員 36億円

(P.33参照)



555億円

目標商品取扱高：既存会員 335 億円

既存アクティブ会員数 576,813人 × 1人当たり年間購入金額 58,075円 = 約 335 億円
 (表I-G) (表I-H) (BtoBは含まない)

表 I

項目	獲得年度					備考	
	2010/3期	2009/3期	2008/3期	2007/3期	2007/3期以前		合計
A 獲得会員数(退会者含む)(人)	780,795	460,965	353,293	235,570	251,357	2,081,975	
B アクティブ会員数(退会者含む)(人)	447,159	138,476	99,614	68,320	49,615	803,184	
C アクティブ率 (%)	57.3	30.0	28.2	29.0	19.7	38.6	獲得の翌年以降は安定的に推移
D 1人当たり年間購入金額 (円)	27,362	57,406	62,095	72,130	79,767	43,895	獲得の翌年以降上昇
E 購入金額合計 (百万円)	12,235	7,949	6,186	4,928	3,958	35,256	

2010/3期実績



F 想定アクティブ率 (%)	33.5	25.3	25.5	26.6	18.1	27.7	F = C × ①
G アクティブ会員数 (人)	261,919	116,560	90,157	62,585	45,592	576,813	G = A × F
H 1人当たり年間購入金額 (円)	48,658	59,420	62,195	74,207	78,389	58,075	H = D × ② ※合計値のみI+G
I 購入金額合計 (百万円)	12,737	6,922	5,604	4,641	3,594	33,498	I = G × H

※購入金額にはBtoBは含まれていない

2011/3期想定

表 II

項目	獲得初年度 ~2年目	2年目 ~3年目	3年目 ~4年目	4年目 ~5年目	5年目以降	備考
	前年対比					
① 想定アクティブ率の変化率 (%)	59	84	91	92	92	獲得の翌年は大幅に低下するが、2年目以降は安定的に推移
② 1人当たりの年間購入金額 (%)	178	103	100	103	99	獲得の翌年以降上昇する

※獲得年数に対するアクティブ率の変化率、1人当たり年間購入金額の前年対比は直近の3年間の平均値を使用

目標商品取扱高：新規獲得会員184億円

新規会員獲得 150万人 × 想定アクティブ率 44% × 1人当たりの年間購入金額 28,000円 = 184億円
(BtoBは含まない)

新規会員獲得目標150万人

	2010/4/20現在	2009/4月	2008/4月	備考
獲得会員数(人)	29,730	35,547	31,326	-
広告宣伝販売促進費(百万円)	32	50	29	-
会員獲得単価(円)	1,078	1,422	937	・会員獲得は2011/3期に入って効率化されている ・送料無料廃止による獲得効率の低下はみられていない

	2011/3期想定	2010/3期	2009/3期	2008/3期	備考
会員純増数(人)	1,500,000	763,229	447,030	339,051	-
広告宣伝販売促進費(百万円)	2,100	1,034	403	378	広告宣伝・販売促進費に21億円投入
会員獲得単価(円)	1,400	1,355	903	1,115	会員獲得単価は保守的

想定アクティブ率44%、1人当たり年間購入金額28,000円

	2010/4/20現在	2009/4月	2008/4月	備考
平均出荷単価(円)	13,655	12,487	13,503	送料無料廃止で平均出荷単価が大幅に回復

	2011/3期想定	2010/3期	2009/3期	2008/3期	備考
アクティブ率(%)	44	57	47	55	想定アクティブ率は保守的
1人当たり年間購入金額(円)	28,000	27,379	32,310	34,103	1人当たり年間購入金額は保守的

“ファッションEC”＝「スタートトゥデイ」 に向けて二次流通市場進出

(株)クラウンジュエルと資本提携

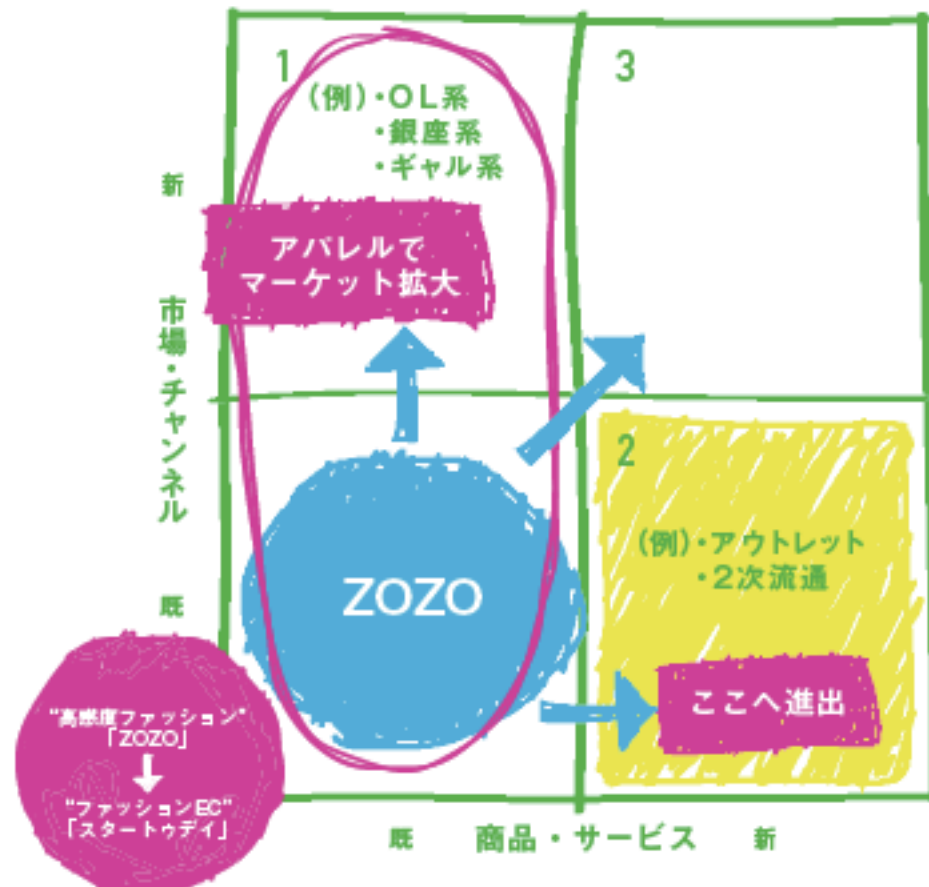
・株式会社サイバーエージェントの子会社であり、高感度ファッションアイテムに特化したオークションサイト“CROWN JEWEL”を運営している、株式会社クラウンジュエルと資本提携を実施

アパレル業界でのマーケット拡大

・アパレルEC事業で培ったスタートトゥデイのノウハウとアパレルオークション事業で培ったクラウンジュエルのノウハウを活かし、アパレル二次流通市場での事業展開の進出を図る

資本提携するメリット

・ZOZOとは違うサイトで二次流通市場への事業展開が図れる
・“ZOZOで売ってZOZOで買う”といった顧客の囲い込み効果が期待できる
・クラウンジュエルはファッションへ特化しており、取扱ブランドが類似しているため、既存のZOZO会員とマッチしやすく、ZOZOからの送客も図れる



2011年3月業績予想

		成長率 (%)
売上高	23,000 百万円	34.0
商品取扱高	55,500 百万円	49.8
経常利益	4,610 百万円	42.0

(商品取扱高内訳)

		成長率 (%)
ストア企画開発事業	11,000 百万円	9.8
ストア運営管理事業	40,900 百万円	62.0
メーカー自社EC支援事業	3,600 百万円	154.9

參考資料

REFERENCE

想像 (SOZO) と創造 (SOZO) のインターネット上のリゾート

ZOZO RESORT

ファッションが事業ドメイン

買う・探す・聞く・集まる・伝える・飾るの6つのサービスを集約



各サービスの概要と特徴

ZOZOTOWN

- ・国内最大規模のファッションショッピングサイト
- ・システム、デザイン、物流 すべて自社で行う
- ・取り扱いブランドとの強固な関係ー商品管理データ連携

ZOZONAVI

- ・全国のファッションショップ4,979店が参加
- ・ファッション情報の電子辞書
- ・各ショップが能動的に情報発信
- ・151,148パターンもの着こなし提案
- ・検索サービス利用による顧客誘引

ZOZOGALLERY

- ・人気ブランドのPC壁紙やスクリーンセーバー、
携帯用待ち受け画像のダウンロードサービス

ZOZOPEOPLE

- ・ヒト・コト・モノに特化した情報発信サイト
- ・ユーザー同士での情報共有が可能

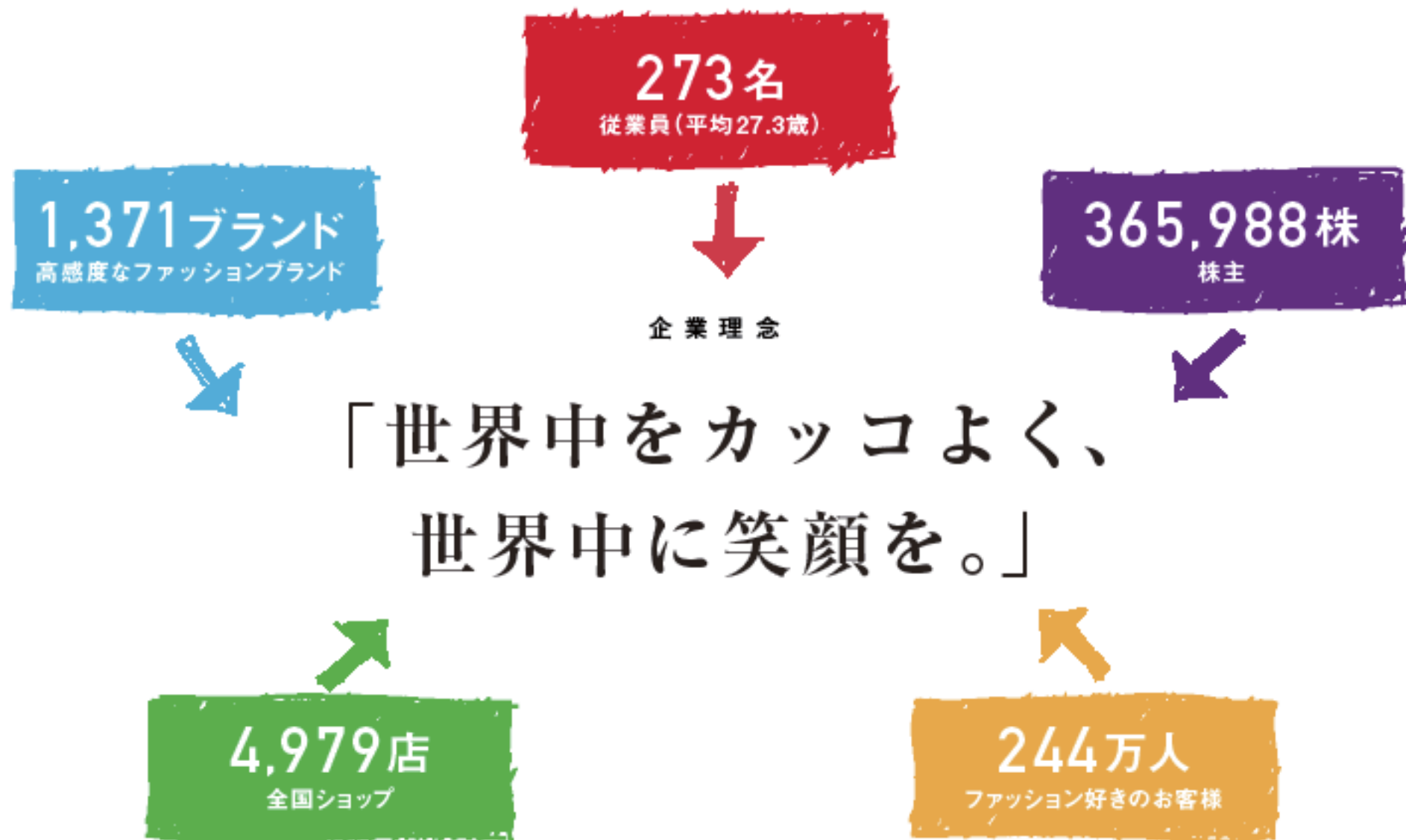
ZOZOQ&A

- ・日常の疑問を感度の高いユーザー同士で解決

ZOZOARIGATO

- ・メッセージ投稿型寄付





強みと特徴

- ・アパレルECとして国内最大規模
- ・高感度ファッション分野での独占的地位
- ・自前でECに関わる機能を保持—システム、デザイン、物流etc.
- ・独自のファッション情報メディアを併設
- ・ロイヤリティの高い男女半々の会員
- ・取引先との強固な関係

EC事業

ストア企画開発事業(自社販売)

ZOZOTOWN上にて、イーブローズやキューニーなど47店の当社オリジナルショップを展開。
ブランドメーカーより在庫を買い取り販売する方式。

売上高 = 各ショップの商品取扱高

ストア運営管理事業(受託販売)

ZOZOTOWN上にて、ユナイテッドアローズやビームスなど164店のオンラインショップの運営管理を受託。
ある一定量の在庫を委託形式で預かる在庫リスクの発生しない事業。

売上高 = 各ショップの商品取扱高 × 受託手数料率

BtoB事業

メーカー自社EC支援 2008年5月に子会社(株式会社スタートトゥデイコンサルティング)設立。
受託数 8件(2010年9月末現在)

売上高 = 各メーカー3品取扱高 × 受託手数料率

その他

メディア事業

トップページや検索結果ページなどを使った広告枠を販売。

売上高 = 広告料

カード事業

提携カード「ZOZOCARD」(ポケットカード株式会社と提携)を発行。

売上高 = キャッシング残高 × 手数料率 + ショッピング利用額 × 手数料率

その他

初期出店手数料、有料会員サービス「ZOZOPREMIUM」等

本資料は、会社内容をご理解いただくための資料であり、投資勧誘を目的とするものではありません。

本資料に記載されている業績予想及び将来予測につきましては、現時点で入手可能な情報に基づき当社で判断したものであります。予想にはさまざまな不確定要素が内在しており、実際の業績はこれらの将来見通しと異なる場合があります。